

INTERFACE

Evaluieren, um besser zu innovieren: Pilotprojekte erfolgreich begleiten **Évaluer pour mieux innover : accompagner les projets pilotes vers le succès**

SEVAL Kongress 2025

05.09.2025

Sarah Mariéthoz & Zora Föhn, Interface Politikstudien Forschung Beratung AG

Facilitation: Christine Serdaly, Serdaly & Ankers

Schafft Wissen | Entre science et pratique

1

Interface

INTERFACE



Workshop SEVAL 2025

2

Ziele Workshop I Objectifs de l'atelier

- Basierend auf einer Präsentation des «Critical Friend»-Ansatzes in der Evaluation eines Pilotprojekts: Diskussion über Chancen und offene Fragen.
- Spannungen und die Handhabung der Anwendung der SEVAL-Standards im Rahmen dieses Ansatzes bei der Evaluation von Pilotprojekten
- Sur la base d'une présentation de l'approche «Critical Friend » utilisée pour l'évaluation concrète d'un projet pilote, discuter de ses opportunités et des questions qu'elle soulève
- Mettre en évidence les tensions et la gestion de l'application des Standards SEVAL dans le cadre de cette approche

Workshop SEVAL 2025

3

Ablauf Workshop I Déroulement de l'atelier

1. Was ist ein Pilotprojekt?
2. Der „Critical Friend“-Ansatz
3. Ein Pilotprojekt, das derzeit von Interface mithilfe des „Critical Friend“-Ansatzes evaluiert wird
4. Diskussion 1
 1. Was finde ich an diesem Ansatz wichtig?
 2. Was überrascht mich an diesem Ansatz
 3. Was inspiriert mich daran?
5. „Critical Friend“ im Hinblick auf die Standards der SEVAL: Herausforderungen und Spannungen
6. Diskussion 2
1. Qu'est-ce qu'un projet pilote ?
2. L'approche «Critical Friend »
3. Un projet pilote actuellement évalué par Interface à l'aide de l'approche « Critical Friend »
4. Discussion 1
 - Qu'est-ce qui me semble important avec cette approche ?
 - Qu'est-ce qui me surprend avec cette approche?
 - Qu'est ce que cela m'inspire ?
5. « Critical Friend » face aux Standards de la SEVAL: défis et tensions
6. Discussion 2

Workshop SEVAL 2025

4

Was ist ein Pilotprojekt? | Qu'est-ce qu'un projet pilote?

- Umsetzung einer neuen Methode, eines neuen Ansatzes oder Prozesses
- **Ziele**
 - Erkenntnisse über Konzept, Umsetzung, Wirkung gewinnen
 - Überprüfung, ob sich das Projekt bewährt und für Diffusion bzw. Verankerung geeignet ist
- Mise en œuvre d'une nouvelle méthode, d'une nouvelle approche ou d'un nouveau processus
- **Objectifs:**
 - Acquérir des connaissances sur le concept, la mise en œuvre, les effets
 - Vérifier si un tel projet fait ses preuves et se prête à une diffusion et/ou une pérennisation



Workshop SEVAL 2025

5

Pilotprojekt : «Direkte Zusammenarbeit Sucht» (IIZS)



Projekt

Auftraggeber: Westschweizer Arbeitsgemeinschaft für Suchtforschung (GREa)

Das Pilotprojekt :

- Verbesserung der Versorgung von Menschen mit Suchterkrankungen durch die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Spitalstrukturen und spezialisierten Suchtorganisationen.
- Durch die Entwicklung von Instrumenten für das gesamte Schweizer Krankenhaussystem, die über Schulungsangebote und eine Website verbreitet werden.
- Umsetzung von 3 Pilotprojekten (VD, NE, SG) in 3 Spitälern und Analyse der Literatur.

Workshop SEVAL 2025

6

Pilotprojekt : «Direkte Zusammenarbeit Sucht» (IIZS)



Evaluation (formativ und summativ)

Ziele :

- Die Verantwortlichen bei der Konzeption und Umsetzung des Projekts IIZS unterstützen (z.B. Planung, Budget).
- Empfehlungen für Anpassungen während des Projekts formulieren, um Umsetzung und Auswirkungen zu stärken.
- Die Erreichung der Projektziele messen (Output und wenn möglich Wirkung)
- Erfolgsfaktoren und Hindernisse identifizieren und Empfehlungen für den weiteren Verlauf des Prozesses formulieren.

Workshop SEVAL 2025

7

Pilotprojekt : «Direkte Zusammenarbeit Sucht» (IIZS)

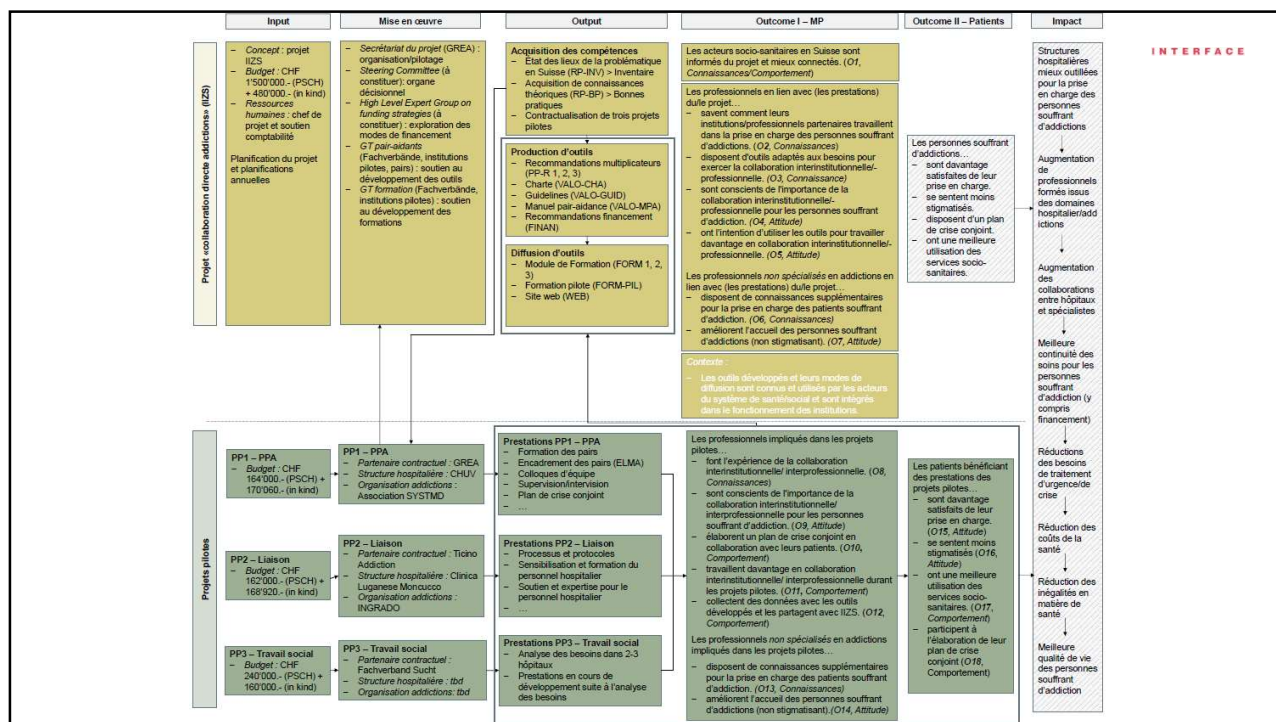


Methode und Ablauf:

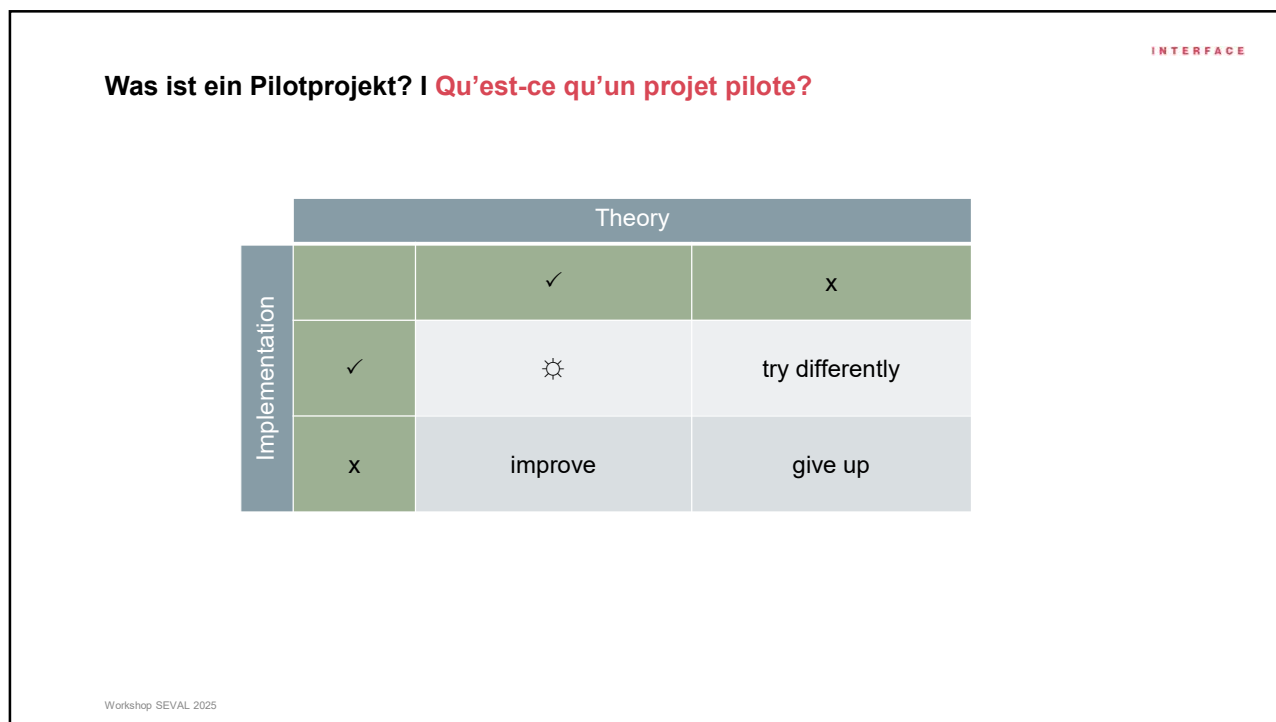
- Dokumentenanalyse
- Sekundäranalyse
- Regelmässiger Austausch mit dem Auftraggeber
- CFA-Workshops mit dem IIZS-Projektteam
- Workshops nach der Design-Thinking-Methode
- Halbstrukturierte Interviews
- Fallstudien
- 3 Zwischenberichte und ein Abschlussbericht

Workshop SEVAL 2025

8



9



10

Evaluation von Pilotprojekten & unsere Rolle | Évaluation des projets pilotes & notre rôle

Unterstützung des Auftraggebers bei der Konzeption, Umsetzung und Bewertung des Pilotprojekts

- Formative Evaluation (kontinuierliche Optimierung der Umsetzung, Beratung)
- Summative Evaluation (Bilanz der erbrachten Leistungen und der erreichten Wirkung)

Accompagnement du mandant dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet pilote

- Évaluation formative (optimisation continue de la mise en œuvre, conseil)
- Évaluation sommative (bilan des prestations fournies et des effets obtenus)

Hier kommt oft der «Critical Friend»-Ansatz zum Einsatz!

L'approche «Critical Friend» est souvent utilisée ici !

Workshop SEVAL 2025

11

Prinzipien des «Critical Friend»-Ansatzes | Principes de l'approche « Critical Friend »

- Evaluierende als kritische Freunde
- Methodische Stringenz und Nützlichkeit
- Kohärenz des Evaluationskonzepts
- Pragmatismus als Leitidee
- Empowerment der Trägerschaft
- Partizipation

- Les évaluateurs comme amis critiques
- La rigueur méthodologique et l'utilité
- La cohérence du concept d'évaluation
- Le pragmatisme comme principe directeur
- L'autonomisation des organisations responsables
- La participation

“The critical friend approach tries to find an optimal balance between methodological soundness, practical relevance, and transparency of the assessment process” (Balthasar, 2011: 188).

Workshop SEVAL 2025

12

Methoden des «Critical Friend»-Ansatzes | Méthodes de l'approche « Critical Friend »

- Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden
- Vielfältige Datenquellen
- Hohe Bedeutung von partizipativen Methoden
- Unabhängigen/externen Quellen für die Bewertung
- Dokumentation der Datenbasis ist sehr wichtig
- Regelmässiger Austausch zwischen dem Evaluationsteam und den Projektverantwortlichen
- Combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives
- Sources de données variées
- Grande importance des méthodes participatives
- Sources indépendantes/externes pour l'évaluation
- Documentation de la base de données très importante
- Échanges réguliers entre l'équipe d'évaluation et les responsables de projet

Workshop SEVAL 2025

13

Projet pilote 1 : «Prescriptions sociales» Hôpital de la ville de Zurich

Projet

Mandant : Département de la santé et de l'environnement de la Ville de Zurich

Le projet pilote :

- Les patient·es sont orienté·es par les médecins vers un service de coordination sociale (Link-Worker) pour des besoins non médicaux mais pertinents pour la santé.
- Les Link-Workers aident à aborder les problèmes sociaux, à identifier et à financer les offres appropriées, créant ainsi un pont entre le secteur social et le secteur de la santé.



Workshop SEVAL 2025

14

Projet pilote 1 : «Prescriptions sociales» Hôpital de la ville de Zurich

Évaluation (formatrice et sommative)

Objectifs:

- Identifier les forces et les faiblesses du design et de la mise en œuvre
- Mesurer l'utilisation et la satisfaction des parties prenantes (par exemple, patients, Link Workers et personnel spécialisé)
- Évaluer l'atteinte des objectifs et les effets inattendus
- Formuler des recommandations à l'intention du Conseil municipal pour une éventuelle pérennisation de l'offre



Workshop SEVAL 2025

15

Projet pilote 1 : «Prescriptions sociales» Hôpital de la ville de Zurich

Méthodes :

- Analyse documentaire
- Auto-évaluation
- Monitoring
- Critical Friend Workshop
- Groupes de discussion avec des multiplicateurs
- Entretiens semi-directifs
- Questionnaire en ligne auprès des patients
- Études de cas des patients
- Analyse coûts-bénéfices



Workshop SEVAL 2025

16

Der «Critical Friend»-Ansatz und seine Stärken | L'approche « Critical Friend » et ses atouts

- Förderung von Reflexion und Lernen
- Externe Perspektive
- Förderung von Dialog und Zusammenarbeit
- Vertrauensaufbau
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Förderung von Innovation durch kritische Reflexion und Diskussion
- Encouragement de la réflexion et de l'apprentissage
- Perspective externe
- Encouragement du dialogue et de la collaboration
- Renforcement de la confiance
- Flexibilité et adaptabilité
- Encouragement de l'innovation par la réflexion critique et la discussion

Workshop SEVAL 2025

17

Diskussion | Discussion

Intervention Anina Hanimann - CAS Unisanté

18

Ihre Ansichten | Vos points de vues

- Was erscheint mir an diesem Ansatz **wichtig** ?
- Was **überrascht** mich an diesem Ansatz ? (+ und -)
- Was **inspiriert** mich daran ?
- Qu'est-ce qui me semble **important** dans cette approche ?
- Qu'est-ce qui me **surprend** avec cette approche ? (+ et -)
- Qu'est ce que cela m'inspire ?

Intervention Anina Hanimann - CAS Unisanté

19

Der «Critical Friend»-Ansatz und seine Herausforderungen L'approche « Critical Friend » et ses défis

- Die Evaluation von Pilotprojekten mit dem Critical-Friend-Ansatz bringt auch Herausforderungen mit sich.
- Wir möchten nun unsere Überlegungen zu den verschiedenen Spannungsverhältnissen in diesem Kontext vorstellen und diese anhand eines Pilotprojekts illustrieren.
- L'évaluation des projets pilotes avec l'approche du Critical-Friend présente également des défis.
- Nous souhaitons maintenant présenter nos réflexions sur les différents rapports de tension dans ce contexte et les illustrer à travers un projet pilote.

Workshop SEVAL 2025

20

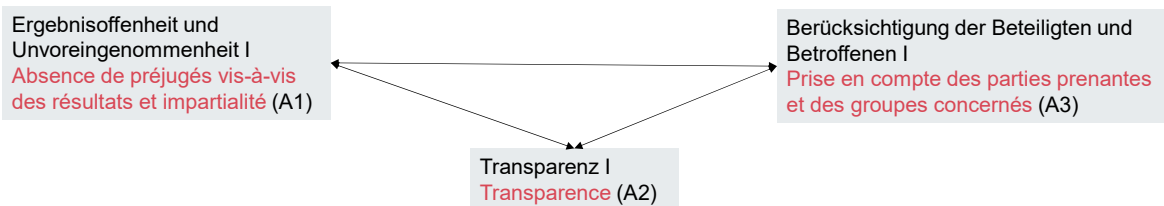
Spannungsfelder zwischen Evaluationsstandards bei der Evaluation von Pilotprojekten Champs de tension entre les standards d'évaluation dans l'évaluation de projets pilotes



Workshop SEVAL 2025

21

Spannungsfelder Evaluationsstandards I Champs de tension des standards d'évaluation I



Spannungsfeld I Champ de tension :

- Die Evaluator*innen müssen gleichzeitig die Rollen der Bewertung und der Beratung übernehmen.
- Les évaluatrices et évaluateurs doivent assumer simultanément les rôles d'évaluation et de conseil.

Workshop SEVAL 2025

22

Spannungsfelder Evaluationsstandards II

Champs de tension des standards d'évaluation II

Nutzungsorientierung I
Approche centrée sur l'utilisation
et l'appropriation (A4)

Wissenschaftlichkeit bei Datenerhebungen und
-auswertungen I
Récolte et analyse de données de manière
scientifique (B6)

Spannungsfeld I Champ de tension :

- Berichte: relevant für die Rechenschaftslegung, aber nicht zwingend für den Lernprozess
- Trotzdem müssen sie vertrauensbildend wirken.
- Wichtig, sich die Frage zu stellen, wer die Evaluation zur Rechenschaftslegung braucht und wer aus den Ergebnissen lernen will.
- Rapports : pertinents pour la reddition de comptes, pas nécessairement pour l'apprentissage.
- Ils doivent néanmoins contribuer à instaurer un climat de confiance.
- Il est important de se demander qui a besoin de l'évaluation pour rendre des comptes et qui souhaite tirer des enseignements des résultats.

Workshop SEVAL 2025

23

Spannungsfelder Evaluationsstandards III

Champs de tension des standards d'évaluation III

Dokumentation der Evaluation
I Documentation de
l'évaluation (C5)

Vollständige und faire Bewertung I
Appréciation complète et équitable
(C1)

Nachvollziehbare Bewertung und begründete
Folgerungen I Appréciation transparente et
conclusions fondées (C2)

Spannungsfeld I Champ de tension :

- Die Evaluationen von Pilotprojekten beinhaltet meist ein mixed-method design
- Dies kann zu einer besseren Abstützung der Resultate führen, kann aber auch uneindeutige Antworten auf die Evaluationsfrage liefern.
- Transparente Gewichtung kann eine Herausforderung darstellen
- Les évaluations des projets pilotes incluent généralement diverses méthodes
- Cela peut conduire à un meilleur soutien des résultats, mais peut également fournir des réponses ambiguës aux questions d'évaluation.
- Une pondération transparente peut représenter un défi.

24

Weitere mögliche Spannungsfelder I **Autres champs de tension possibles**

INTERFACE

Standards concernés	Spannungsfelder	Champs de tension
A1, A3, A4	– Eine zu grosse Nähe zum Untersuchungsgegenstand kann die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse beeinträchtigen. – Gleichzeitig kann Nähe zwischen Evaluierenden und Evaluierten Effizienz von Lernprozessen erhöhen.	– Une trop grande proximité avec l'objet d'enquête peut nuire à la crédibilité des résultats. – En même temps, la proximité entre les évaluateurs et les évalués peut augmenter l'efficacité des processus d'apprentissage.
B6, B7	– Notwendigkeit Pragmatismus bei Wahrung theoretischer Kohärenz und methodischer Stringenz. – Oft begrenzte Ressourcen der Projekt- oder Programträger, die durch die Evaluation nicht zu stark belastet werden sollten. – Gleichzeitig müssen die Resultate belastbar, aussagekräftig und wissenschaftlich fundiert sein.	– Nécessité de pragmatisme tout en préservant la cohérence théorique et la rigueur méthodologique. – Ressources souvent limitées des porteurs de projets/programmes, qui ne devraient pas être trop sollicitées par l'évaluation. – En même temps, les résultats doivent être solides, pertinents et scientifiquement fondés.

Intervention Anina Hanimann - CAS Unisanté

25

Weitere mögliche Spannungsfelder I **Autres champs de tension possibles**

INTERFACE

Standards concernés	Spannungsfelder	Champs de tension
B1, B5, B6	– Fragen der Evaluierenden müssen mit der Evaluation beantwortet werden (praktischer Nutzen), – Gleichzeitig müssen methodisch stringente, zuverlässige und wirkungsorientierte Aussagen getroffen werden.	– L'évaluation doit répondre aux questions des évaluateurs (l'utilité pratique) – Tout en produisant des résultats méthodologiquement rigoureux, fiables et orientés vers l'impact
A1, B6, B8, B9	– Die Nähe der Evaluierenden zu den Evaluierten ist wichtig, um den Nutzen der Evaluation zu sichern, kann aber die Unabhängigkeit der Datenbewertung gefährden.	– La proximité des évaluateurs avec les évalués est importante pour garantir l'utilité de l'évaluation, mais elle peut compromettre l'indépendance de l'évaluation des données.
C1, C2, C3	– Evaluationen finden in einem politischen Kontext statt, die Evaluierenden können auch von den Evaluierten unter Druck gesetzt werden. – Starke Fokussierung auf die Nützlichkeit aus Sicht der Evaluierten kann die Klarheit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse beeinträchtigen.	– Les évaluations ont lieu dans un contexte politique, et les évaluateurs peuvent également être soumis à une pression de la part des évalués. – Une forte orientation vers l'utilité perçue par les évalués peut nuire à la clarté et à la transparence des résultats.

26

Résultat des discussions lors de l'atelier

INTERFACE

Intervention Anina Hanimann - CAS Unisanté

27

Vielen Dank für Aufmerksamkeit | Merci pour votre attention !

INTERFACE

Sarah Mariéthoz
mariethoz@interface-pol.ch

INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung
Rue de Bourg 27
CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 310 17 91

Zora Föhn, Dr. des.
foehn@interface-pol.ch

INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung
Seidenhofstrasse 12
CH-6003 Luzern
Tel. +41 41 226 04 26

Facilitation de l'atelier
Christine Serdaly
serdaly@serdaly-ankers.ch

Serdaly&Ankers snc
210 route de Florissant
1231 Conches - GE
Tél. +41 22 346 71 25

Workshop SEVAL 2025

28

Referenzen | Références

Balthasar, Andreas (2011): Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies*, 7 (3), S. 187–231

Chen, Huey-Tseh (2004): The roots of theory-driven evaluation: current views and origins. In: Alkin, Marvin C. (Hg.): *Evaluation Roots. Tracing theorists' views and influences*. Thousand Oaks: Sage, S. 132-152.

Hanimann, Anina; Balthasar, Andreas; Bieri, Oliver; Brun, Nils (2025): *Zum Umgang mit divergierenden Ansprüchen der Evaluationsstandards – das Beispiel des Critical Friend Approach*.

Moore, Graham F.; Bond, Lyndal; Hardeman, Wendy; O'Cathain, Alicia; Wight, Daniel (2015): Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *BMJ : British Medical Journal* 350.

Stufflebeam, Daniel L. (2003): The CIPP Model for Evaluation. *International Handbook of Educational Evaluation*. T. Kellaghan and D. L. Stufflebeam. Dordrecht, Springer Netherlands: 31-62.